



# Les stratégies de RSE en temps de crise : le contexte des crises intraitables

Dora Triki, Aline Pereira Pündrich

## ► To cite this version:

Dora Triki, Aline Pereira Pündrich. Les stratégies de RSE en temps de crise : le contexte des crises intraitables. 8ème congrès de l'ADERSE, Mar 2011, France. pp.16. halshs-00690315

**HAL Id: halshs-00690315**

**<https://shs.hal.science/halshs-00690315>**

Submitted on 23 Apr 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Les stratégies de RSE en temps de crise : le contexte des crises intraitables

**Aline PEREIRA PÜNDRICH\***

ATER – Doctorante en Sciences de Gestion  
Equipe Magellan Stratégique, Centre de Recherche Magellan  
Institut d'Administration des Entreprises (IAE de Lyon)  
Université Jean Moulin – Lyon 3  
6 cours Albert Thomas – BP 8242 – 69365 – Lyon CEDEX 08 – France  
[apundrich@hotmail.com](mailto:apundrich@hotmail.com)

**Dora TRIKI**

ATER – Doctorante en Sciences de Gestion  
Equipe Magellan Stratégique, Centre de Recherche Magellan  
Institut d'Administration des Entreprises (IAE de Lyon)  
Université Jean Moulin – Lyon 3  
[dora.triki@univ-lyon3.fr](mailto:dora.triki@univ-lyon3.fr)

\* Pour toute correspondance

# Les stratégies de RSE en temps de crise : le contexte des crises intraitables

## RESUME

La gestion de crise est un phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur depuis quelques années. Plusieurs auteurs se sont attardés à proposer des classifications dans le but d'identifier facilement une situation de crise. De la même manière que la gestion de crise, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est un champ de recherche qui attire l'attention de plusieurs chercheurs. En effet, en dépit du nombre important de recherches sur les deux sujets, peu d'entre elles se sont intéressées à rapprocher ces deux littératures. L'objectif de cet article est donc d'étudier les stratégies RSE en temps de crise intraitable (e.g. les catastrophes naturelles), identifié à partir de la matrice proposée par Gundel (2005). Pour ce faire, nous nous baserons sur les recherches de Martinet et Payaud (2008) et Clarkson (1995) qui ont repéré les formes de stratégies RSE adoptées par les firmes ainsi que leur positionnement. Cet article, à visée managérial, ne propose pas de panacée pour les dirigeants confrontant une telle crise, mais une grille d'analyse leur permettant de mieux appréhender ce type d'événement.

**MOTS CLES :** stratégies RSE, gestion des crises, typologie des crises, crise intraitable.

## ABSTRACT

The crisis management field of research has gained some attention in the last few years, pushing some authors to propose classifications in order to more easily identify such critical situations. In the same way, Corporate Social Responsibility (CSR) has lately been in the centre of several researchers' interests. Although each one of these research fields have produced an important number of works, very few of them have been interested to put these two domains of research together. Therefore, the objective of this paper is to study the CSR strategies in times of intractable crisis (e.g. natural catastrophes) as it was identified by Gundel (2005). In order to do that, the works of Martinet & Payaud (2008) and Clarkson (1995) will be the basis of this study, especially in what concerns the CSR strategies and postures adopted by firms. This paper aims at a managerial view: it does not intend to propose a panacea for managers facing a crisis, but a frame of reference that may help them comprehend and manage such kind of event.

**KEY WORDS:** CSR strategies, crisis management, typology of crisis, intractable crisis

## Introduction

Depuis quelques temps, très peu de sujets ont capté la même attention qui a été consacrée par les entreprises à la question de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et à celle de la crise organisationnelle. Lorsque la première est dans l'air du temps, et se présente comme un objectif pour une grande partie des organisations (Branco et Rodrigues, 2006) ; l'autre, même si très présente dans leur quotidien, est à éviter absolument. Pour cela, les entreprises peuvent éluder les crises, soit à travers de la prévention, soit à travers du silence ou n'importe quelle autre technique plus ou moins élaborées de gestion de crise. Plusieurs travaux se sont intéressés à ces deux domaines. Depuis les années 1950, la RSE est au centre des discussions proposées par plusieurs auteurs (Bowen, 1953; Wartick et Cochran, 1985; Martinet et Reynaud, 2001). De nombreuses recherches sont apparues en prenant en compte la RSE sous différentes optiques (Aupperle *et al.*, 1985 ; Morimoto *et al.*, 2005 ; Tokoro, 2007 ; Jamali, 2008). De même que la RSE, la gestion de crise attire également l'attention des chercheurs sous différentes perspectives, comme par exemple, la théorie du chaos (Thiéart et Forgues, 1997) ; l'apprentissage organisationnel (Simon et Pauchant, 2000) ; la performance organisationnelle (Lin *et al.*, 2006) ; entre autres.

Même si la RSE est actuellement un champs de recherche connaissant un essor considérable (Martinet, 2008) et qui peut facilement croiser le chemin du phénomène des crise au sein des organisations (Pollard et Hotho, 2008), peu de travaux jusqu'à présent se sont intéressés à mettre en relation la RSE et la gestion des crises organisationnelles de façon plus directe (Lagadec, 1981 ; Vanhamme et Grobbsen, 2009). Ainsi, l'objectif de ce travail est d'analyser comment les entreprises, en se basant sur leurs stratégies RSE, peuvent réagir en contexte de crise organisationnelle, notamment dans le cas des crises intraitables (Gundel, 2005). Autrement dit, cet article essaye de savoir un peu plus à propos de ce que les travaux sur la RSE peuvent apprendre sur les conditions de gestion de crise. Pour cela, nous essayerons dans un premier temps d'identifier les liens entre les stratégies RSE adoptées par les organisations et leur positionnement réactif concernant les événements de crise organisationnelle. Pour mieux analyser ces thèmes, nous nous appuierons sur les travaux de Martinet et Payaud (2008) et Clarkson (1995) qui ont présenté les différentes formes de stratégie RSE et leurs positionnements. Ensuite, une revue de la littérature sur les typologies de crise sera présentée afin de mieux cerner les types de crise organisationnelles et leurs caractéristiques, avec un intérêt plus approfondi sur les crises intraitables (Gundel, 2005). Finalement, l'objectif de ce travail sera de présenter une grille d'analyse pour les managers afin de mieux appréhender les relations entre les événements critiques au sein d'une organisation et ses activités socialement responsables.

## 1) La RSE en temps de crise

### 1.1) Etre socialement responsable

A travers ses décisions, une entreprise peut interférer de façon plus ou moins importante avec l'environnement où elle se trouve, ayant ainsi un rôle considérable dans la vie de ses parties prenantes à différents niveaux (e.g., McWilliams *et al.*, 2006). L'entreprise est socialement responsable pour ses actions – et pour leurs conséquences, spécialement celles concernant les événements de crise organisationnelle. Même si le concept de responsabilité sociale des entreprises est considéré récent par certains, voire même comme un phénomène « à la mode », il est depuis longtemps discuté (Carroll, 1999 ; Pasquero, 2005 ; Martinet, 2008). Depuis quelques années, très peu de sujets concernant les organisations ont capturé l'attention des chercheurs et des dirigeants comme celui-ci (Bhattacharya et Sen, 2004 ; McWilliams, Siegel et Wright, 2006). La notion d'entreprise socialement responsable s'ancre

de plus en plus dans le quotidien des personnes et répond à des questions anciennes (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) qui remontent à des discussions très longues et variées au cours de l'histoire (Carroll, 1999 ; Smith, 2003).

Actuellement, la RSE est une question centrale pour les organisations (Martinet, 2008), même si elle reste encore un concept aux contours mal définis et qui demeure difficile à opérationnaliser (McWilliams et Siegel, 2001 ; Pérez, 2005 ; McWilliams, Siegel et Wright, 2006 ; Baret, 2007 ; Ben Mlouka et Boussoura, 2008). Il s'agit d'une notion dynamique et en évolution perpétuelle (Holme et Watts, 2000). Plusieurs représentations ont été utilisées pour décrire cet ensemble formé par les organisations et ses initiatives qui ne sont ni publiques ni privées, et qui ne cherchent pas uniquement l'augmentation de ses profits (Defourny et Nyssens, 2006). Pour illustrer ce fait, les travaux de Carroll (1999) ont réuni de nombreuses définitions proposées au cours de ces dernières années de discussion sur la RSE. D'après Holme et Watts (2000), cette posture reflète le compromis d'une organisation à contribuer au développement d'une économie durable en agissant avec ses employés, leurs familles, les communautés locales et la société afin d'améliorer la qualité de vie de façon globale.

Cette influence des organisations sur les dimensions autres qu'économiques et financières, comme les aspects sociaux, humains, culturels, politiques et écologiques demande aux entreprises un positionnement différent par rapport à celui d'il y a quelques décades (Gond et Igalens, 2008). A cette époque, la seule fonction de l'entreprise devait être de produire des bénéfices à des niveaux très élevés, puisque le bien-être et la société n'étaient pas un problème des organisations (Levitt, 1958). Une telle mentalité est passée par des grands changements. Aujourd'hui, les affaires sont considérées comme une partie de la structure sociale, deux éléments qui s'influencent mutuellement – au point de ne pas exister l'un sans l'autre (Stormer, 2003). Dans le même sens, la RSE est d'une manière générale une notion très liée aux questions éthiques et morales de l'organisation aussi bien dans la prise de décisions que dans son comportement en termes de croissance économique, protection de l'environnement et équité sociale (Branco et Rodrigues, 2006).

## **1.2) Quel intérêt à être « socialement responsable » ?**

Au fur et à mesure que les discussions prenaient forme à propos des nuances du concept de RSE, la théorie des parties prenantes a pris une place incontournable à ce sujet (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). A ce moment, toutes les personnes concernées par l'organisation – et pas seulement ses actionnaires – ont commencé à avoir un rôle important. De même que les questions liées à l'éthique, la responsabilité sociale des entreprises concerne la définition de normes et de valeurs qui ne s'adressent pas seulement aux salariés de l'entreprise, mais à bien d'autres acteurs de son environnement, comme les citoyens-consommateurs et les acteurs politiques (Salmon, 2005).

Du point de vue de ses relations avec ses parties prenantes, une organisation peut avoir deux motivations principales pour s'engager dans des actions socialement responsables. Certaines entreprises s'attendent que le développement de ses actifs intangibles (en termes de ressources et de compétences), allié à un bon rapport avec ses parties prenantes, mènera à l'augmentation de ses retours financiers. D'autres, s'engagent dans des activités socialement responsables et assurent la promotion de ces dernières dans le but de se conformer aux normes et aux attentes de ses parties prenantes. Ces entreprises ont l'objectif de constituer un instrument de légitimité pour démontrer effectivement leur adhésion à de telles attentes (Branco et Rodrigues, 2008). Selon Branco et Rodrigues (2006), deux autres motivations peuvent conditionner les entreprises à être socialement responsables : (1) le réel

désire de faire du bien aux autres ; (2) vouloir s'auto-promouvoir par les biais des bonnes actions avec le seul objectif de faire du business. Souvent, ces activités peuvent mélanger un peu de chacun de ces deux cas de figure (Smith, 2003) : une entreprise peut avoir l'intention de faire du bien et finir par avoir des retombées sur ses parties prenantes ; ou, au contraire, elle peut avoir simplement l'intention de faire du business à travers ses actions et bénéficier d'une reconnaissance de la part de la communauté.

Indépendamment de ses motivations, lorsqu'une entreprise s'engage dans des actions de responsabilité sociale, ces pratiques peuvent lui apporter certains avantages compétitifs, ayant une importante influence dans la création ou même dans la réduction des ressources intangibles de l'entreprise (Branco et Rodrigues, 2006). Pour ces raisons, il y a aujourd'hui un grand intérêt de la part des entreprises à investir et s'engager d'une façon ou d'une autre à des pratiques dites responsables. Cependant, il faut prendre en compte deux types de situations : si la motivation de l'entreprise est de servir la société, au coût de ses propres bénéfices, l'action est socialement responsable. Par contre, si la motivation est celle de chercher des bénéfices et améliorer sa propre performance, alors l'action est responsable par rapport aux intérêts de l'organisation uniquement (McWilliams *et al.*, 2006). Par la suite, nous identifierons quelques stratégies qui peuvent être utilisées par l'entreprise dans le but de mettre en place des actions socialement responsables.

### **1.3) Les stratégies RSE face à la crise**

Du point de vue stratégique, les actions socialement responsables peuvent être perçues comme un investissement, une façon populaire pour l'organisation de se différencier des autres à travers ses produits, ses actions et ses messages (McWilliams et Siegel, 2001 ; Bhattacharya et Sen, 2004 ; Smith, 2003). Dans un tel contexte, les organisations arrivent même à créer une réputation d'entreprise honnête et digne de confiance (McWilliams et Siegel, 2001). Ceci se traduit par la somme des perceptions des parties prenantes concernant la capacité de l'entreprise à répondre à leurs intérêts (Quevedo-Puente *et al.*, 2007).

Dans certains cas, la RSE peut même servir de paramètre pour les entreprises affrontant des situations critiques où leur légitimité est mise en jeu. A ce sujet, Lindblom (1994) propose quatre stratégies qui pourraient être adoptées en situation de crise afin d'essayer d'en minimiser les effets : (1) informer les parties prenantes à propos des améliorations en termes de performance, prévues par l'organisation, pour gérer l'événement ; (2) chercher à modifier la perception des parties prenantes sur les faits ; (3) distraire les parties prenantes du sujet en question ; (4) changer les attentes externes par rapport à la performance de l'organisation. Ces propositions, qui peuvent être plus ou moins efficaces, ne sont pas des actions suffisantes pour que la RSE soit vue comme une pratique capable de gérer les menaces contre la légitimité de l'entreprise. Au lieu de voir la RSE comme un simple outil de gestion de crises, il serait plus avantageux de la comprendre en tant qu'un moyen continu de renforcer la légitimité de l'organisation et de contrôler sa réputation (Clarke et Gibson-Sweet, 1999).

Si les responsabilités d'une entreprise peuvent être catégorisées selon leurs influences sur la société, la façon de pratiquer de telles actions de responsabilité sociale sont nombreuses. Certains auteurs voient la RSE comme un investissement stratégique, un moyen de construire une réputation, d'augmenter ses ressources et d'avoir un avantage compétitif. Cette démarche permet à l'organisation de satisfaire les demandes des parties prenantes tout en mobilisant certaines caractéristiques du concept de RSE (McWilliams *et al.*, 2006 ; McWilliams et Siegel, 2001). Selon Martinet et Payaud (2008), les stratégies de RSE sont plus ou moins présentes et engagées selon la nature même de l'organisation. Cet ancrage

influencera ses choix concernant les voies et les moyens de coopération par lesquels l'entreprise compte mener des actions (toute seule ou avec des partenaires). D'après ces auteurs, de telles stratégies peuvent être organisées dans une taxonomie qui prend en compte le positionnement de l'entreprise par rapport aux actions responsables, allant de l'entreprise qui ne souhaite pas s'impliquer dans de telles actions jusqu'à l'entreprise sociale, qui voit dans la RSE sa propre raison d'être.

A partir de ces concepts, les entreprises peuvent être classifiées selon quatre formes de stratégie de responsabilité sociale (Martinet et Payaud, 2008) : la RSE « cosmétique », qui s'illustre par une pratique légère de la RSE ; la RSE « annexe ou périphérique », qui démontre une RSE impliquée mais qui n'est pas liée directement avec l'activité de l'organisation ; la RSE « intégrée », où les dimensions de la RSE sont intégrées au tableau de bord de l'entreprise (Kaplan et Norton, 2003) ; enfin la RSE « BOP » (*bottom of the pyramid*) en ayant comme base les études et les préconisations de C. K. Prahalad (2005) concernant les pays très pauvres. Dans ce travail, la taxonomie de Martinet et Payaud (2008), issue de leurs récents travaux, sera utilisée comme base pour l'analyse des stratégies RSE. Le tableau ci-dessous reprend de manière résumée les principales caractéristiques de cette proposition :

**Tableau 1** – Classification des entreprises selon leurs différentes formes de stratégie de RSE : caractéristiques, particularités et exemples

Stratégies de RSE	Caractéristiques principales	Particularités	Exemples
<b>Cosmétique</b>	Pratique légère de la RSE	Réponse minimale aux exigences de la loi ; pas de volonté de construire des projets à long terme avec les parties prenantes	Partenariat avec une association pour un événement ponctuel
<b>Annexe ou périphérique</b>	Pratique impliquée de RSE	Les actions de RSE n'ont pas de lien direct avec les activités de l'entreprise et ne dépendent pas de ses compétences	Les actions de mécénat
<b>Intégrée</b>	Pratiques de RSE intégrées dans le tableau de bord de l'entreprise	Les indicateurs financiers sont contrebalancés par des indicateurs « sociaux »	Des actions en lien directe avec les activités de l'entreprise
<b>BOP</b>	Entreprises effectivement engagées dans des pratiques de RSE	Les actions socialement responsables de l'entreprise sont indispensables pour redessiner le système d'activités d'une communauté et de les rendre viables dans leur contexte à très pauvre pouvoir d'achat.	Des actions entrepreneuriales qui font état de transformations sociales et d'écosystèmes locaux de création de richesse

Source : Adapté de Martinet et Payaud (2008).

Les actions et les discours des entreprises concernant la responsabilité sociale se font de plus en plus forts au cours des années (Martinet et Payaud, 2008). Dans ce contexte, les stratégies de RSE aident à classer les différentes manières dont les entreprises sont – ou pas – socialement responsables, permettant ainsi de mieux établir le lien existant entre l'entreprise et son environnement. Afin d'essayer de mesurer ce rapport (Wartick et Cochran, 1985), les notions de performance et RSE se sont rapprochées, donnant lieu à la performance sociale de l'entreprise (PSE). L'objectif de ce concept est de représenter l'appréciation des parties

prenantes concernant la qualité des programmes et investissements de RSE faits par l'organisation (McWilliams et Siegel, 2000).

En ce qui concerne le domaine spécifique de la RSE, Clarkson (1995) s'est basé sur les travaux de Carroll (1979) et Wartick et Cochran (1985) afin d'établir un lien direct entre stratégie de RSE et performance. Il propose une classification de la réactivité de l'entreprise en fonction de sa stratégie de RSE, ce qui aurait des résultats sur sa performance sociale. Selon l'auteur, les entreprises peuvent donc être classifiées de la manière suivante : *l'entreprise réactive*, celle qui adopte comme stratégie le déni de ses responsabilités, ce qui entraîne une baisse de sa performance sociale ; *l'entreprise défensive* : celle qui n'accepte pas ses responsabilités, même si elle les reconnaît ; *l'entreprise résignée* : celle qui est d'accord avec le fait d'avoir des responsabilités et qui essaie au maximum de répondre aux exigences de ses parties prenantes ; *l'entreprise proactive* : celle qui non seulement accepte mais prévoit également ses responsabilités, faisant ainsi plus de ce qui est demandé par son environnement.

Wartick et Cochran (1985) considèrent que le positionnement d'une entreprise est lié à sa sensibilité (*responsiveness*) sociale. Le schéma ci-dessous reprend les stratégies et performance selon les quatre positionnements dégagés par Clarkson (1995):

**Figure 1 – L'échelle de performance réactive – défensive – résigné – proactive**

Positionnement	Stratégie	Performance
1. Réactif	Nier la responsabilité	Faire moins de ce qui est requis
2. Défensif	Admettre la responsabilité mais ne l'accepter pas	Faire le minimum qui est requis
3. Résigné	Accepter la responsabilité	Faire tout ce qui est exigé
4. Proactif	Prévoir la responsabilité	Faire plus de ce qui est exigé

Source : Tableau adapté de Clarkson (1995, p.109)

#### 1.4) Les stratégies RSE et leurs positionnements en temps de crise

Une synthèse et une confrontation des travaux de Martinet et Payaud (2008) et Clarkson (1995) nous ont permis de schématiser les relations entre les stratégies RSE adoptées par les firmes et leurs positionnements (cf. Figure 1). En effet, une analogie peut être faite à partir des classifications proposées par ces auteurs. Le positionnement réactif s'apparente à la RSE dite « cosmétique » et, dans ce cas de figure, les entreprises adoptent « une pratique légère de la RSE » (Martinet et Payaud, 2008, p. 202). Ces entreprises se suffisent du cadre légal régi par les états (Clarkson, 1995) et parfois adaptent leur niveau d'action à leurs parties prenantes (Gabriel, 2005). On parle même de stratégie de « déni ».

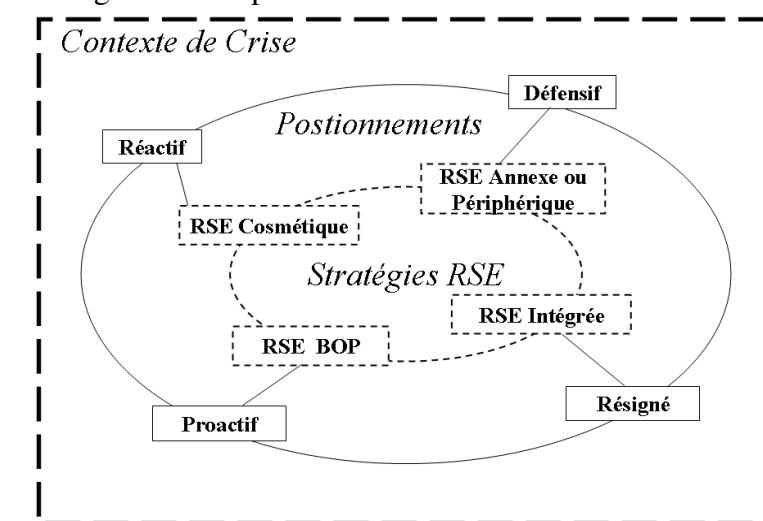
Dans le cadre de la RSE qualifiée « d'annexe ou périphérique », cette stratégie se rapproche du positionnement défensif. A cet effet, les organisations s'investissent dans des actions dites responsables mais qui se trouvent le plus souvent en dehors de leur cœur de métier et de leurs compétences. D'après l'échelle de performance de Clarkson (1995), ces



entreprises sont conscientes de l'envergure de la dimension sociale, en revanche, ne l'intègrent pas dans leur management. Nous pouvons également établir un lien entre la stratégie « intégrée » et le positionnement résigné de certaines firmes. La RSE intégrée est, comme son nom l'indique, une stratégie qui prend en compte la dimension RSE dans son tableau de bord. De ce fait, c'est une entreprise qui accepte la responsabilité sociale et l'incorpore dans sa gestion au quotidien, en faisant tout ce qui est exigé par la loi.

Enfin, Martinet et Payaud (2008) identifient une quatrième stratégie de RSE, la « BOP », à partir des recherches menées par Prahalad (2005). Cette dernière ressemblerait en tout point au positionnement proactif défini par Clarkson (1995). Dans ce contexte, les entreprises adoptant cette démarche connaissent une transformation sociale leur permettant de prévoir et d'anticiper la dimension sociale. Le schéma ci-dessous reprend les liens établis entre les concepts discutés dans cette partie du travail.

**Figure 2 – Stratégies RSE et positionnements**



Source : Schéma construit selon les travaux de Clarkson (1995) et Martinet et Payaud (2008).

## 2) La crise en temps de RSE

### 2.1) Gérer les responsabilités: crise et RSE

La responsabilité sociale des entreprises et la gestion des crises concernent souvent des questions très sensibles pour la réputation et pour la viabilité de l'organisation (Pearson et Mitroff, 1993). En effet la protection de l'environnement, la gestion des ressources humaines, la santé et la sécurité au travail, les rapports avec les communautés locales et les relations avec les fournisseurs et les consommateurs sont des domaines complexes qui peuvent être traités dans un contexte de RSE (Branco et Rodrigues, 2006). Dans une crise, d'autres éléments critiques d'ordre éthique et socialement responsable se font également présents (Seeger et Ulmer, 2001).

Pendant une période de crise, les rapports avec les parties prenantes, l'image, la réputation, voire même l'avenir de l'entreprise sont en jeu (Seeger et Ulmer, 2001). En ce moment, certaines actions socialement responsables d'une entreprise peuvent être plus ou moins perçues par ses parties prenantes selon les actions menées par les gestionnaires de crise (Vanhamme et Grobben, 2009). Dans un tel contexte, une entreprise qui n'arrive pas à s'adapter à certaines exigences de son environnement et de ses parties prenantes en termes de résolution de crise et de responsabilité sociale, peut affronter des difficultés à exercer ses activités (Kolk et Pinkse, 2006).

Les crises sont des événements délicats et peuvent s'accélérer par la combinaison de certains aspects, comme la complexité technologique, la sensibilité à l'environnement et l'accroissement de la méfiance (Libaert, 2005). En plus, il s'agit d'une situation où toutes les attentions sont portées vers l'organisation et ses actions sont beaucoup plus médiatisées, sortant ainsi de l'entourage des parties prenantes plus proches (Clarkson, 1995). Afin de faire face à ces événements critiques, la gestion de crises prend en compte les particularités de l'entreprise et se présente comme l'ensemble des méthodes permettant à l'organisation d'avoir les moyens pour contrôler une situation difficile et de s'en sortir de la façon la moins traumatique possible (Lehu, 1998). La gestion des crises a pour principaux objectifs la « prévention des événements potentiellement porteurs de crise, la préparation à gérer des situations menaçantes pour l'entreprise, le 'savoir réagir' lorsque des événements critiques se produisent et le 'savoir capitaliser' sur ces événements pour s'améliorer » (Roux-Dufort, 2003, p. 99). Ces méthodes peuvent aussi consentir aux gestionnaires d'avoir une réaction de qualité à la crise, ce qui leur permet de confronter des situations dynamiques et complexes avec une analyse plus approfondie de l'environnement et l'acceptation du changement des mentalités et des comportements (Koenig, 1994).

A travers de la façon dont elles gèrent les crises, les entreprises peuvent affecter leurs parties prenantes de plusieurs manières. Des actions au niveau interne de l'organisation peuvent se répercuter sur son environnement externe, et créer ainsi des événements imprévisibles qui demandent la prise de décisions et des efforts pour établir une nouvelle fois un environnement externe favorable (Tokoro, 2007). Pour affronter ces situations, les procédures élaborées pour le management des crises (Mitroff, 1988 ; par exemple) cherchent à gérer les événements critiques de façon à atténuer les dégâts du côté de l'organisation et de ses parties prenantes. Selon Bhattacharya et Sen (2004), les consommateurs sont plus sensibles aux comportements dits irresponsables de l'entreprise qu'à ceux responsables. Autrement dit, les individus sont plus touchés par des messages négatifs envoyés par l'entreprise que par les informations positives. Dans une période de crise, cela est valable pour toutes les parties prenantes, raison pour laquelle une organisation doit éviter d'être perçue par son environnement comme socialement irresponsable, ce qui pourrait lui poser des problèmes dans plusieurs domaines d'activités (Branco et Rodrigues, 2006).

Afin de mieux pouvoir analyser les conditions dans lesquelles les crises se déroulent, nous allons présenter les types de crises issus de la littérature ainsi que leurs caractéristiques.

## **2.2) Typologie des crises : une synthèse des principaux travaux**

Les crises se développent tous les jours et sont présentes dans la routine des personnes et des entreprises. Les classer est le premier pas pour les contrôler, puisque cela permet de les identifier et de les analyser (Gundel, 2005). Cette démarche offre aux gestionnaires un cadre de référence pour leur jugement (Lagadec, 1995) et les aide à repérer de tels phénomènes incertains et évolutifs (Perrow, 1984 ; Thiétart et Forgues, 1997). Depuis déjà quelques années, plusieurs auteurs se sont intéressés à la classification de ces événements. Jönsson *et al.* (1978), par exemple, ont classifié les crises par rapport aux processus de décision qu'elles peuvent engendrer. Selon ces auteurs, les crises peuvent être de deux types : 1) une discontinuité soudaine des activités de l'organisation, facilement identifiable, qui mène à une réorganisation de la structure cognitive des individus concernés afin de réagir dans un environnement désorganisé ; ou 2) l'apparition d'une information défavorable concernant les activités vitales de l'organisation, dont l'identification n'est pas toujours immédiate et qui mène l'entreprise à essayer de trouver des réponses favorables afin d'essayer de neutraliser les discours négatifs.

Au cours des années, d'autres propositions ont été faites. Westphalen (1992) a considéré le caractère objectif ou subjectif de la crise, sa nature (technique ou politique) et sa source (endogène ou exogène). D'autres auteurs se sont également intéressés à cette question (e.g. Lagadec, 1993 ; Rosenthal et Kouzmin, 1993). Mitroff *et al.* (1996), par exemple, ont désigné onze familles de crise : agression criminelle (ex : le terrorisme), agression économique (ex : les grèves), dissémination d'informations (ex : les contrefaçons), accident industriel (ex : la pollution), catastrophes naturelles (ex : les inondations), défaillances de sites de production (ex : la destruction de sites), crise d'origine légale (ex : les procès), réputation (ex : le scandale médiatique), crise sociale (ex : le licenciement), santé (ex : la contamination de travail) et réglementation (ex : le lobbying).

En considérant les « cibles » potentielles d'une crise, Ogrizek et Guillery (1997) ont proposé trois aspects qui risquent d'être au milieu d'un tel processus : a) l'aspect produit : où les produits peuvent déterminer une crise à cause des rumeurs, des contaminations, des accidents et des boycotts ; b) l'aspect industriel : où les accidents industriels, l'implantation d'un nouveau site ou même des déchets industriels peuvent caractériser une crise lorsque de telles situations ne sont pas bien gérées. Un accident, par exemple, n'est pas dans un premier moment une crise, mais plutôt une « urgence opérationnelle » qui peut devenir beaucoup plus complexe dans le temps ; et c) l'aspect institutionnel : où les fins de mandats, les successions, les privatisations, les scandales de corruption et les fusions & acquisitions, par exemple, peuvent être des déclencheurs de crises sociales, financières et d'identité institutionnelle.

Plus récemment, Roux-Dufort (2003) a classifié les événements de crise en fonction de deux axes, selon ses éléments déclencheurs : les origines de la crise, qui peuvent être d'ordre technique/économique ou social/humain ; et sa répercussion, qui peut être externe ou interne par rapport à l'organisation. Par technique/économique, l'auteur cite, par exemple, le boycottage industriel, la mauvaise performance économique, les accidents industriels, des pannes ou virus informatiques ; tandis que la catégorie social/humain des crises correspond à des actions terroristes, des rumeurs, des conflits sociaux, parmi d'autres (Roux-Dufort, 2003). En ajoutant encore d'autres axes à ceux de Roux-Dufort (2003), Sartre (2003) a en plus identifié les crises d'ordre légal (ex : les fraudes, les crimes des « cols blancs »), éthique, organisationnel (ex : l'enlèvement ou le décès d'un dirigeant) et informationnel (ex : les fuites d'information confidentielles).

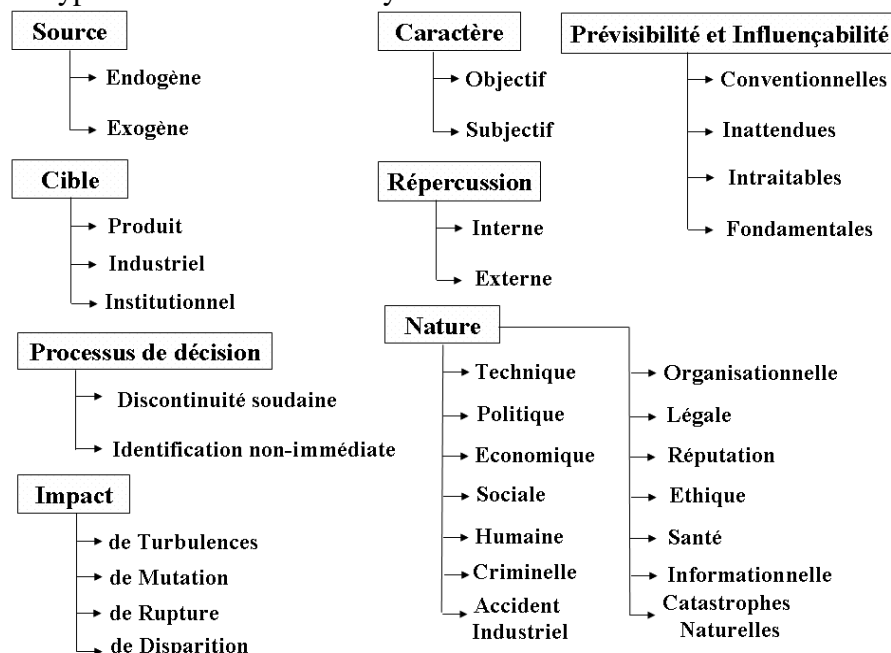
Avec l'objectif d'aller vers une nouvelle typologie des crises, Gundel (2005) a proposé une classification de ces événements qui prend en compte leur prévisibilité et leur possibilité d'être influencés par les actions des gestionnaires de crise. Dans un tel cadre, quatre types de crises peuvent être identifiés : a) les crises conventionnelles, qui sont prévisibles et dont les actions pour les influencer sont connues, ce sont donc des événements assez maîtrisables ; b) les crises inattendues, qui sont assez influençables par des actions des gestionnaires de crise mais également imprévisibles, ce qui rend plus difficile leur gestion ; c) les crises intraitables, celles qui peuvent être facilement prévues mais qui sont presque impossible à contrôler ; et d) les crises fondamentales représentent le type le plus dangereux, étant donné qu'elles ne sont pas prévisibles et ne peuvent pas être influencées par les actions des gestionnaires de crise.

Selon Muller (2009), les crises peuvent être classifiées en fonction de leur impact sur les personnes ainsi que les organisations. Elles se présentent sous quatre formes : a) la crise de turbulences, avec un impact et un risque faibles et qui concerne une anomalie ou série d'anomalies dans les processus de l'organisation ; b) la crise de mutation, avec un impact et

un risque sensibles et qui intervient lorsque les systèmes sont défectueux ou que les processus et les méthodes ne sont plus adaptés aux évolutions de l'environnement de l'entreprise ; c) la crise de rupture, une crise majeure qui oblige l'organisation à changer radicalement ses pratiques ; et d) la crise de disparition, une crise avec un impact très fort et un risque vital pour l'entreprise, dans laquelle la marge de manœuvre des gestionnaires est la plus restreinte.

Cette revue de littérature nous a permis de regrouper certains types de crise en fonction des critères proposés par les auteurs mobilisés dans cette partie de notre travail. Le schéma suivant permet de mieux visualiser ces différentes typologies de crise :

**Figure 3 – Les types de crise issus de la synthèse de la littérature**



Source : Schéma construit selon les travaux de Jönsson *et al.* (1978), Westphalen (1992), Mitroff *et al.* (1996), Ogrizek et Guillery (1997), Roux-Dufort (2003), Gundel (2005) et Muller (2009).

Une classification des types de crises qui peut sembler appropriée aujourd'hui peut également être d'utilisation limitée dans l'avenir, puisque le caractère éphémère des crises les rend plus complexes (Gulden, 2005). Même avec leurs limites, les classifications des crises permettent de mieux les comprendre. Cependant, il ne faut pas trop s'attacher à ces descriptions. De telles typologies doivent être analysées de façon dynamique, en considérant qu'un cas de crise est unique et exige des actions spécifiques (Roux-Dufort, 2003). Il « n'y a pas de mauvaises typologies, il n'y a que des mauvaises utilisations » (Libaert, 2005, p. 19). Une classification simple et flexible des crises permettra une application moins compliquée des décisions dans chaque événement spécifique.

Dans le cadre de ce travail, les travaux de Gundel (2005) permettent de mieux réaliser des analyses puisqu'ils concernent la question de la prévisibilité qui va à l'encontre de la notion de réactivité du positionnement de Wartick et Cochran (1985); et de la notion d'influçabilité, où le rôle de la gestion de crise de crise est essentiel pour obtenir des résultats. Ensuite, la classification de Gundel (2005) s'agit d'un type de crise qui peut être anticipé, mais dont la maîtrise est pratiquement impossible. Les crises intraitables se caractérisent par des conséquences très lourdes, dont le danger qu'elle cause est bien connu. Cependant, au fur et à mesure qu'un tel événement de crise prend forme, la complexité de ses mécanismes rend la réponse des organisations de plus en plus obsolètes (Gundel, 2005). Des

accidents dans des usines nucléaires, comme la catastrophe de Tchernobyl en 1986, des tremblements de terre ou encore même le réchauffement climatique exemplifient ce type d'événement.

Ce contexte de crise semblait le plus adapté pour la réalisation de notre analyse, parce qu'il a comme caractéristiques principales deux points qui pourraient être directement liés à la RSE : la prévisibilité et l'influçabilité. A la différence des crises conventionnelles et fondamentales, considérées comme des cas extrêmes ; et des crises inattendues, qui sont assez rares (Gundel, 2005), les crises intraitables possèdent cette dualité d'être un événement prévisible et difficile de gérer à la fois.

**Figure 4 – Matrice des typologies des crises**

Prévisibilité	Difficile	Crises Inattendues 2	Crises Fondamentales 4
	Facile	Crises Conventionnelles 1	Crises Intraitables 3
		Facile	Difficile
		Influçabilité	

Source : Matrice adaptée de Gundel (2005, p.112).

En effet, une analogie peut être établie entre la crise intraitable et les pratiques de RSE. Un tel type de crise est facilement prévisible, comme les exigences actuelles des parties prenantes envers les organisations, qui se voient de plus en plus sollicitées en termes d'activités socialement responsables. De même qu'une crise intraitable, caractérisée par des résultats difficiles à connaître à cause des systèmes qui la composent et qui n'acceptent pas d'interférences (Gundel, 2005), les pratiques de RSE correspondent aussi à des procédés dont les résultats à long terme sont encore à découvrir. Ainsi, dans ces deux cas de figures, les organisations n'ont pas, ou très peu, de certitude à propos de leurs conséquences. Dû à cette ressemblance, quelques liens peuvent être établis en ce qui concerne la façon dont la RSE peut contribuer pour la gestion des crises.

### 3) Discussion

La crise de type intraitable est un événement qui se caractérise par une certaine facilité pour sa prévision mais dont le contrôle s'avère difficile (Gundel, 2005). Comme indiqué précédemment, les crises intraitables concernent, par exemple, les catastrophes naturelles ou encore le cas des accidents nucléaires et industriels. Pour élaborer sa matrice sur les typologies de crise, Gundel s'est appuyé sur deux axes : la prévisibilité et l'influçabilité des événements de crise. Dans le cadre de cet article, dans un premier temps un lien entre les stratégies RSE identifiées par Martinet et Payaud (2008) et les positionnements définis par Clarkson (1995) a été établi. Après avoir mis en évidence l'analogie entre ces travaux, l'intérêt sera porté sur comment chacun de ces choix en termes de RSE réagissent face à une crise intraitable tout en tenant en compte de leurs caractéristiques.

Dans le contexte d'une stratégie RSE dite « cosmétique » dont le positionnement est qualifié de *réactif*, l'entreprise ne sera pas trop en mesure de prévoir ce type de crise du à son manque d'interaction avec son environnement. Ainsi, en raison de l'insuffisance de ressources et d'ouverture, l'entreprise aura du mal à gérer la crise. Par conséquent, elle aura tendance à subir la crise plutôt que de la maîtriser. Une entreprise qui mène une stratégie « annexe », avec une posture *défensive* confrontera à peu près les mêmes difficultés. Cette dernière aura plus de ressources pour prévoir la crise, cependant, elle ne sera pas capable également de trouver une solution à long terme. Du point de vue de la stratégie RSE « intégrée », et d'un positionnement *résigné* selon la typologie de Clarkson (1995), la prévisibilité de la crise se fera plus facilement que dans les deux cas cités ci dessus. Cette entreprise se soucie du bien être de ses parties prenantes et fera de son mieux pour répondre à leurs exigences en temps de crise. Enfin, en ce qui concerne la stratégie « BOP » dont le positionnement est *proactif*, l'organisation détient les ressources nécessaires pour prévoir l'arrivée de l'événement critique. De plus, elle pourra dans ce cas, gérer convenablement la crise et dépasser même les attentes des parties prenantes pour mieux les satisfaire. Le tableau suivant présente les différentes stratégies RSE et leurs positionnements face à une crise intraitable.

**Tableau 2** – La gestion d'une crise intraitable selon les différentes stratégies RSE et leurs positionnements

Stratégies RSE	Positionnements	La gestion d'une crise intraitable
<b>Cosmétique</b>	<b>Réactif</b>	Prévisibilité: l'entreprise ne serait pas capable de se préparer pour ce type de crise, puisqu'elle se retrouve très refermée sur elle-même. Il y a très peu de visibilité et d'échange avec son environnement. Influçabilité : L'entreprise n'aurait probablement pas de ressources pour faire face à un tel événement ; sa posture réactive utilisée dans le quotidien servira à contrôler la crise à court terme.
<b>Annexe</b>	<b>Défensif</b>	Prévisibilité : l'entreprise aurait probablement les moyens pour prévoir les événements, mais ne pourra pas se préparer suffisamment à cause de ses activités socialement responsables qui ne sont pas en lien étroit avec son domaine d'activité. Influçabilité : l'entreprise pourrait contrôler les événements, mais cela sera difficile à cause de sa posture défensive, qui concerne plus une réponse immédiate aux événements de crise qu'une solution à long terme.
<b>Intégré</b>	<b>Résigné</b>	Prévisibilité : l'entreprise serait capable de prévoir les événements dans la mesure qu'elle mettra en place ses ressources et son système de veille qui sont très liés à son environnement interne et externe. Influçabilité : l'entreprise aurait tendance à contrôler les événements de crise en considérant ses parties prenantes. Elle pourra dépasser même les considérations limitées à son propre bien être. Elle aura une vision plus globale et plus protectrice envers ses parties prenantes.
<b>BOP</b>	<b>Proactif</b>	Prévisibilité : dû à sa posture proactive, l'entreprise serait en mesure de percevoir bien en avance les signes de crise, de façon à élaborer un plan d'action et ainsi pouvoir répondre à ces événements. Elle le fera non seulement de manière satisfaisante mais, plus que cela, de manière à capitaliser sur la gestion de la crise à long terme. Influçabilité : au moment de gérer la crise, l'entreprise aurait tendance à penser plus aux effets de ses actions anticrise avec une vision plus à long terme, de manière à prendre en compte ses retombées sur ses parties prenantes ainsi que sur son environnement.

## Conclusion

La responsabilité sociale de l'entreprise tout comme la gestion de crise sont des thèmes d'actualité qui attirent l'attention des chercheurs et des dirigeants. En effet, en dépit du nombre important de recherches sur ces sujets, peu d'entre elles se sont intéressées à rapprocher ces deux littératures.

La réalisation de ce travail de recherche a permis dans un premier temps de présenter une synthèse des travaux sur la gestion de crise et la question de la RSE et confronter ces deux sujets. Dans un deuxième temps, nous avons essayé de proposer une grille d'analyse à partir du choix d'une crise spécifique, la crise intraitable. L'objectif majeur est d'établir certains liens entre les profils de RSE et la réponse des entreprises face à un contexte de crise. Le rapprochement de ces domaines a abouti à formuler quelques actions managériales, dans le but d'aider les dirigeants à pouvoir identifier les situations critiques et avoir quelques éléments pouvant les aider à les gérer. En suivant cette démarche, nous avons tenté de renforcer un peu plus le débat concernant les liens entre gestion des crises et RSE. Cet article, à visée managériale, ne propose pas de panacée pour les dirigeants confrontant une telle crise mais une grille d'analyse leur permettant de mieux appréhender cet événement. Notre travail se veut un premier pas vers une approche plus complète intégrant d'autres typologies de crise identifiées dans la littérature ainsi qu'une meilleure compréhension de la RSE et de la gestion des crises dans le quotidien des organisations.

Malgré la valeur ajoutée de ce travail, quelques limites peuvent être mis en avant. Dans le cadre de cette recherche, la réalisation d'une étude empirique n'a pas été prise en compte. L'intérêt de ce travail a été davantage celui d'essayer de contribuer à la discussion théorique de ce sujet. Ainsi, cet article se base essentiellement sur des travaux qui s'inscrivent dans ces champs et qui prennent en compte les perceptions de différents auteurs par rapport à la RSE et à la gestion des crises. Le but n'est pas de proposer une solution pour les managers de gestion des crises, mais plutôt de présenter une grille d'analyse intégrant les stratégies de RSE en contexte de crise intraitable.

En ce qui concerne les pistes de recherche, ce papier pourrait être développé à travers des démarches empiriques. Il serait intéressant de réfléchir à des exemples de crise intraitable, souligné par Gundel (2005), et voir comment certaines entreprises ont fait pour y faire face. Des études de cas peuvent illustrer ses propos. La relation entre les stratégies de RSE (Martinet et Payaud, 2008) et d'autres types de crise (e.g. la crise liée aux processus de décision) peuvent être confrontés. Une autre suggestion serait de mener cette analyse en prenant comme échantillon des entreprises ayant des tailles différentes (PME x firme multinationale) dans le but de conduire une étude comparative. La mobilisation des travaux de Pollard (2006) et Carroll et Shabana (2010) pourraient également enrichir ce travail.

## Bibliographie

- AUPPERLE K. E., A. B. CARROL & J. D. HATFIELD (1985), An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability, *Academy of Management Journal*, vol. 28, n°2, p. 446 – 463.
- BROWN T. J. et P. A. DACIN (1997), The company and the product: corporate associations and consumer product responses, *Journal of Marketing*, vol. 61, January, p. 68-84.
- BARET P. (2007), Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ?, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, 6-9 juin, Montréal.
- BHATTACHARYA C. B. & S. SEN (2004), Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives, *California Management Review*, vol. 47, issue 1, p. 9 – 24.

- BOUSSOURA E. & M. BEN MLOUKA (2008)**, La théorie néo-institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de RSE ?, *Colloque International Responsabilité Sociale des Entreprises : nouveaux enjeux, nouveaux comportements*, 2-3 juin, Tunis.
- BOWEN H. R. (1953)**, *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper & Row.
- BRANCO M. C. & L. L. RODRIGUES (2006)**, Corporate social responsibility and resource-based perspectives, *Journal of Business Ethics*, 69, p. 685 – 701.
- BRANCO M. C. & L. L. RODRIGUES (2008)**, Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies, *Journal of Business Ethics*, 83, p. 111 – 132.
- CAPRON M. & F. QUAIREL-LANOIZEE (2007)**, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris : La Découverte.
- CARDEBAT J. M. ET N. SIRVEN (2008)**, Responsabilité sociale des entreprises et performance : un point de vue économique, *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, vol. 43, n° 231-232, p. 57-65.
- CARROLL A. B. (1979)**, A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, issue 4, p. 497 – 505.
- CARROLL A. B. (1991)**, The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, July/August, p. 39 – 48.
- CARROLL A. B. (1999)**, Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct, *Business and Society*, vol. 38, issue 3, p. 268 – 295.
- CARROLL A. B. & K. M. SHABANA (2010)**, The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice, *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, n° 1, p. 85 – 105.
- CHIH H. L., H. H. CHIN ET T. Y. CHEN (2010)**, On the determinants of corporate social responsibility: international evidence on the financial industry, *Journal of Business Ethics*, vol. 93, p. 115-135.
- CLARKE J. & M. GIBSON-SWEET (1999)**, The use of corporate social disclosures in the management of reputation and legitimacy: a cross sectoral analysis of UK Top 100 companies, *Business Ethics: A European Review*, vol. 8, issue 1, p. 5 – 13.
- CLARKSON M. B. E. (1995)**, A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 92 – 117.
- DEFOURNY J. & M. NYSENS (2006)**, Defining social enterprise, in Nyssens, M. (ed.), *Social enterprise*, London, New York: Routledge, p. 3 – 26.
- GABRIEL P. (2005)**, Interprétation et usage du concept de développement durable par les entreprises, in Maréchal J.P. & B. Quénault, *Le développement durable, une perspective pour le XXIème siècle*, Rennes : PUR.
- GOND, J-P. & J. IGALENS (2008)**, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris : Presses Universitaires de France.
- GUNDEL S. (2005)**, Towards a new typology of crises, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 13, n° 3, p. 106 – 115.
- HOLME R. & P. WATTS (2000)**, Corporate social responsibility: making good business sense, *World Business Council for Sustainable Development*, Genève.
- JAMALI D. (2008)**, A stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice, *Journal of Business Ethics*, vol. 82, p. 213 – 231.
- JÖNSSON S. A., R. A. LUNDIN & L. SJÖBERG (1978)**, Frustration in decision making processes: a tentative frame of reference, *International Studies of Management & Organization*, vol. 7, n° 3, p. 6 – 19.
- KAPLAN R. S. & D. P. NORTON (2003)**, *Le tableau de bord prospectif*, Paris : Éd. d'Organisation.
- KOENIG, G. (1994)**, L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, n° 97, p. 76 – 83.
- KOLK A. & J. PINKSE (2006)**, Stakeholder mismanagement and corporate social responsibility crises, *European Management Journal*, vol. 24, n° 1, p. 59 – 72.
- LAGADEC P. (1981)**, *La civilisation du risque : catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Paris : Seuil.
- LAGADEC P. (1993)**, *Preventing chaos in a crisis*, London: McGraw Hill.
- LAGADEC P. (1995)**, *Cellules de Crise : Les conditions d'une conduite efficace*, Paris: Editions d'organisation.
- LEHU J. M. (1998)**, *Alerte Produit !*, Paris: Editions d'organisation.
- LEVITT T. (1958)**, The dangers of social responsibility, *Harvard Business Review*, Sept/Oct, p. 41 – 50.
- LIBAERT T. (2005)**, *La communication de crise*, Paris : Dunod.
- LIN, Z., X. ZHAO, K. ISMAIL & K. M. CARLEY (2006)**, Organizational design and restructuring in response to crises: lessons from computational modelling and real-world cases, *Organization Science*, vol. 17, n° 5, p. 598 – 618.
- LINDBLOM C. K. (1994)**, The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure, *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York.
- LUO, X. & C. B. BHATTACHARYA (2006)**, Corporate Social Responsibility, customer satisfaction and market value, *Journal of Marketing*, vol. 70, October, p. 198-213.



**MARTINET A. C. (2008)**, Responsabilité sociale de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, vol. 34, issue 180, p. 105 – 107.

**MARTINET A. C. & M. A. PAYAUD (2008)**, Formes de RSE et entreprises sociales : une hybridation des stratégies, *Revue Française de Gestion*, vol. 34, issue 180, p. 199 – 214.

**MARTINET A. C. & E. REYNAUD (2001)**, Shareholders, stakeholders et stratégie, *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, n° 136.

**MCWILLIAMS A. & D. SIEGEL (2001)**, Corporate social responsibility : a theory of the firm perspective, *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, p. 117 – 126.

**MCWILLIAMS A., D. S. SIEGEL & P. M. WRIGHT (2006)**, Corporate social responsibility: strategic implications, *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 1, p. 1-18.

**MITROFF I. I. (1988)**, Crisis management: cutting through the confusion, *Sloan Management Review*, vol. 29, issue 2, p. 15 – 20.

**MITROFF I. I., C. PEARSON & L. K. HARRINGTON (1996)**, *The essential guide to managing corporate crises*, New York: Oxford.

**MORIMOTO R., J. ASH & C. HOPE (2005)**, Corporate social responsibility audit: from theory to practice, *Journal of Business Ethics*, vol. 62, p. 315 – 325.

**MULLER, J.L. (2009)**, *Manager en période de crise : mode d'emploi*, Paris : ESF.

**OGRIZEK M. & J. M. GUILLERY (1997)**, *La communication de crise*, Paris: Presses Universitaires de France.

**PASQUERO J. (2005)**, La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique, in Turcotte, M.-F. B. & A. Salmon (eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 80 – 111.

**PEARSON C. M. & I. I. MITROFF (1993)**, From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management, *Academy of Management Executive*, vol. 7, n° 1, p. 48-59.

**PEREZ R.(2005)**, Pour une approche socialement responsable du management, in Dupuis J-C. & C. Le Bas, *Le management responsable*, Paris : Economica.

**PERROW C. (1984)**, *Normal accidents: Living with high-risk technologies*, New York: Basic Books.

**POLLARD D. & S. HOTH (2006)**, Crises, scenarios and the strategic management process, *Management Decision*, vol. 44, n° 6, p. 721 – 736.

**PRAHALAD C. K. (2005)**, *The fortune at the bottom of the pyramid*, Wharton School Publishing: Upper Saddle River.

**QUEVEDO-PUENTE E., J. M. FUENTE-SABATÉ & J. B. DELGADO-GARCÍA (2007)**, Corporate social performance and corporate reputation: two interwoven perspectives, *Corporate Reputation Review*, vol. 10, issue 1, p. 60 – 72.

**ROSENTHAL U. & A. KOUZMIN (1993)**, Globalizing an agenda for contingencies and crisis management: an editorial statement, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 1, n° 1, p. 1 – 12.

**ROUX-DUFORT C. (2003)**, *Gérer et décider en situation de crise*, Paris: Dunod.

**SARTRE V. (2003)**, *La communication de crise : anticiper et communiquer en situation de crise*, Paris : Editions Demos.

**SALMON A. (2005)**, La démarche éthique du groupe EDF : quelles réceptions dans l'entreprise ?, in Turcotte, M.-F. B. & A. Salmon (eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 64 – 78.

**SEEGER M. W. & R. R. ULMER (2001)**, Virtuous responses to organizational crisis: Aaron Feuerstein and Milt Cole, *Journal of Business Ethics*, vol. 31, issue 4, p. 369 – 376.

**SIMON L. & T. PAUCHANT (2000)**, Developing the three levels of learning in crisis management: a case study of the Hagersville Tire fire, *Review of Business*, vol. 21, n° 3/4, p. 6 – 11.

**SMITH N. C. (2003)**, Corporate Social Responsibility: whether or how?, *California Management Review*, 45, issue 4, p. 52 – 76.

**STORMER F. (2003)**, Making the shift: moving from “ethics pays” to an inter-systems model of business, *Journal of Business Ethics*, vol. 44, p. 279 – 289.

**THIÉTART R. A. & B. FORGUES (1997)**, Action, structure and chaos, *Organization Studies*, vol. 18, n° 1, p. 119 – 143.

**TOKORO N. (2007)**, Stakeholders and corporate social responsibility (CSR): a new perspective on the structure of relationships, *Asian Business & Management*, vol. 6, p. 143 – 162.

**VANHAMME J. & B. GROBBEN (2009)**, “Too good to be true!”. The effectiveness of CSR history in countering negative publicity, *Journal of Business Ethics*, vol. 85, p. 273-283.

**WARTICK S. L. & P. L. COCHRAN (1985)**, The evolution of the corporate social performance model, *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, p. 758 – 769.

**WESTPHALEN M. H. (1992)**, *Le Dicom*, Paris: Triangle Edition.